

УДК 159.922+65.016

## ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

© 2014 г.

*Е.В. Коробейникова*

Нижегородский НИИ радиотехники

jara7777@mail.ru

*Поступила в редакцию 06.11.2014*

Исследуются эффективные менеджеры в условиях модернизации российской промышленности. Установлено, что на отечественных предприятиях требуется изменение организационной культуры в направлении рыночно-адхократического типа, как наиболее адекватного инновационной экономике. На основе эмпирических данных описан комплекс психологических характеристик менеджеров, эффективных в данных условиях, руководствуясь которым разработана и апробирована программа психологической подготовки менеджеров.

*Ключевые слова:* инновационность, эффективность менеджера, организационная культура, психологическая подготовка менеджеров.

Уже многие десятилетия Россия является безусловной частью современного глобального мира. Это предопределяет ее включенность в мировые трансформационные процессы и, как следствие, обуславливает важные изменения, связанные с переходом отечественной экономики на рыночные механизмы регулирования. На уровне отдельных организаций как основных хозяйствующих субъектов любой экономики это проявляется в виде постоянно идущих преобразований, при этом наибольшие сложности обнаруживаются именно при внедрении инноваций. Проводя анализ причин этих трудностей, эксперты-практики единодушно заявляют, что ключевая проблема в российском промышленном комплексе – это несоответствие качества менеджмента сложности стоящих перед ним задач. Наиболее отчетливо низкая эффективность управленческой деятельности проявилась в неспособности менеджеров обеспечить требуемый государством многократный рост производительности труда. В этой связи одним из ключевых шагов на пути модернизации президент РФ назвал создание целостной системы воспроизводства и обновления профессиональной элиты эффективных менеджеров.

До настоящего момента проведено много исследований, направленных на раскрытие личностных особенностей менеджера, достигающего высокой эффективности. Но большинство полученных в них данных описывают реалии менеджмента США и Великобритании, то есть стран с рыночной экономикой (В. Врум, В. Беннис и Б. Нанус, М. Мескон и др. [1–3]). При

этом, с одной стороны, сам факт воздействия особенностей среды на эффективность субъекта управления (менеджера) признается большинством исследователей управленческого поведения, с другой же стороны, конкретные условия, в которых трудится менеджер, редко являлись предметом исследования. Наиболее значимым видится изучение разнотипных организационных культур (ОК), так как именно они представляются тем комплексным контекстом (одновременно организационным и социально-психологическим), в котором менеджер реализует свое трудовое и управленческое поведение. Как неоднократно подчеркивал в своих работах, посвященных изучению ОК, Э. Шейн [4], ОК содержит в себе установки, ценности, поведенческие образцы и ожидания членов организации.

Важное место среди работ по исследованию особенностей ОК занимает концепция К. Кэмерона и Р. Куинна [5]. В ней авторы однозначно определили: 1) разные организации могут быть эффективными, обладая специфическим типом ОК; 2) каждый тип ОК аккумулирует в конечном итоге менеджеров с определенным типом ценностей и детерминирует проявления личностных характеристик персонала, в том числе и управленческого, в формате поведенческих моделей определенного типа ОК.

Данные, полученные в этих исследованиях, не дают возможность в полной мере ответить на вопросы, которые ставят экономики переходного типа. В частности, при рыночных отношениях процессы саморегуляции воздействуют на

особенности ОК предприятия. И если менеджмент хозяйствующего субъекта способствует формированию определенной ОК, не считаясь при этом с вызовами конкурентной среды, ключевыми параметрами бизнеса, то такое предприятие будет уменьшать свою долю на рынке. При нерыночной системе отношений компания имеет возможность поддерживать свои позиции с помощью иных факторов: закрытости внутреннего рынка, поддержки государства и др. Как следствие, неэффективная при рыночных отношениях ОК может оставаться характерной для отечественной компании неопределенное время.

В связи с вышеизложенным высокую актуальность для реалий российской организационной психологии имеет практическая задача, направленная на разработку принципов и конкретных технологий психологической подготовки персонала, в первую очередь управленческого, мотивационно и компетентностно готового к работе при реализации перехода к инновационному пути развития.

Данные психологического анализа деятельности субъекта управления при внедрении организационных изменений отражены в таблице 1 [6, с. 437].

Данные, полученные в ходе эмпирического исследования личностных особенностей субъектов управленческой деятельности, эффективных в разнотипных ОК [7], позволили с высокой статистической значимостью установить наличие комплекса психологических характеристик, свойственных менеджеру среднего звена в адхократической ОК с элементами рыночного типа. Данный комплекс был назван «Психологическая модель эффективного менеджера (ПМЭМ) по типу «Новатор». Для данной модели характерны следующие основные параметры:

1) в системе самоидентификации доминируют роли частного лица («Я – сейчас» – 47.7% и «Я – через 5 лет» – 45.2%); как известно, они важны для определения своего места в мире и осознания себя как члена социума;

2) в иерархии индивидуальных ценностей субъектов управления значимо преобладает ценность творческой деятельности, далее следует ценность достижения результата (причем индивидуального);

3) комплексная оценка работоспособности соответствует уровню выше среднего (у 73.3% исследованных субъектов), что выражается в высокой точности и надежности деятельности, средней продуктивности и выносливости выше среднего; также на протяжении рабочего дня у

менеджеров установлено значимое повышение субъективной оценки настроения;

4) по данным оценочного центра, лидерство у исследованных субъектов было выявлено на уровне выше среднего (77.1% от максимальной) и при этом носило личностный характер;

5) управленческие решения в большинстве случаев характеризуются высокой открытостью и ответственностью; при этом решения, которые принимает сам менеджер, имеют более высокую эффективность по сравнению с решениями, которые он ожидает от коллег, руководства [8].

Следовательно, в ходе эмпирического изучения группы менеджеров среднего звена выявлено, что в ОК рыночно-адхократического типа, который является типичным для экономики в стадии инновационного развития, наибольшую эффективность в деятельности показывают менеджеры среднего звена с определенными характеристиками, имеющими выраженную психологическую природу. Таким образом, разработка принципов и технологий психологической подготовки субъектов среднего звена управления на основе установленного комплекса психологических характеристик способствует значительному росту эффективности их деятельности.

С целью практической реализации полученных данных была проведена разработка тренинговой программы «Эффективный менеджер: развитие личностных качеств и управленческих умений». Модули данной программы направлены на развитие психологических характеристик, востребованных в условиях адхократической ОК с элементами рыночного типа.

#### **Описание программы психологической подготовки менеджеров**

Цель программы – развитие психологических характеристик у субъектов, востребованных в адхократической ОК с элементами рыночного типа (ПМЭМ по типу «Новатор»). Основной результат реализации программы: подготовка субъектов, имеющих высокую психологическую пригодность к эффективной деятельности в условиях адхократической ОК с элементами рыночного типа. Программа базируется на рефлексивно-деятельностном подходе, который предполагает высокую активность в овладении управленческой деятельностью, осознанность в развитии психологических характеристик, рефлексивность мышления субъектов, участвующих в обучении. Технологически программа реализуется с

Таблица 1

**Требования трудового поста менеджера к его личностным особенностям  
в условиях организационных изменений**

| Компоненты трудовой деятельности        | Значимые характеристики трудового поста менеджера  |  |   |
|---|--|--|---|
|   | В условиях относительной организационной стабильности  | В условиях организационных изменений   | Специфика требований к личностным качествам   |
| Цель труда                              | Обеспечение некоторого должного хода социальных явлений, процессов (Е.А. Климов)   | Обеспечение изменений в организационных подсистемах в определенном направлении   | Приверженность не ценности стабильности, а ценности развития; изменения в системе личностных самоидентификаций: от специалиста и администратора к менеджеру   |
| Предмет труда                           | Отдельные исполнители, социальные группы при соблюдении иерархичности их соподчинения (А.В. Карпов); полная и непротиворечивая информация о состоянии управляемой системы (Л.Н. Аксёновская)   | Отдельные исполнители, социальные группы, которые испытывают изменения в формах поведения, мышления, чувствования, вызывающие состояние сопротивления (скрытого/явного); неполная, динамично изменяющаяся информация   | Изменения в реализации управленческого стиля: от администрирования к лидерству; изменения в стиле принятия решений от закрытых с перекалыванием ответственности на более высокие уровни управления к открытым с личной ответственностью   |
| Средства труда                          | Стандартные и нормативно закреплённые схемы принятия решений; организационная и вычислительная техника   | Увеличение доли новых и нестандартных схем принятия решений  | Приверженность ценностям развития и инновационности   |
| Основные обязанности (трудовые функции) | <p>Планирование: определение показателей деятельности в соответствии с существующими целями; низкая доля стратегического планирования.</p> <p>Организация: ориентация на обеспечение плавного хода работ с помощью известных методов и имеющихся ресурсов.</p> <p>Мотивация: создание для работников возможностей для удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнения ими своих обязанностей.</p> <p>Контроль: по стабильным формальным показателям</p> | <p>Планирование: ориентация на достижение долгосрочной цели развития и приведение оперативных задач в строгое соответствие с ней; важность стратегического планирования.</p> <p>Организация: неалгоритмический характер деятельности в условиях большого количества дефицитов; переход к реальной ненормированности рабочего дня.</p> <p>Мотивация: учет происходящей переоценки организационных и индивидуальных ценностей; необходимость проявления личной приверженности к внедряемым изменениям; формирование мотивации к инновационному поведению.</p> <p>Контроль: по показателям реальной результативности, увеличение доли самоконтроля и личной ответственности</p> | <p>Переход от ценности стабильности и ориентации на формальные показатели к приверженности ценности развития с ориентацией на организационную эффективность.</p> <p>Требования деловой ответственности, личной ответственности и высокой работоспособности.</p> <p>Модификация поведения работников лидерской демонстрацией необходимых моделей поведения</p> |

помощью пяти относительно самостоятельных модулей.

Модуль 1 «Эффективность управленческой деятельности менеджера» сосредоточен на формировании представлений о структуре управленческой деятельности и особенностях ее реализации в условиях существующей и формирующейся ОК; на анализе психологических

детерминант, влияющих на эффективность управленческой деятельности.

В содержание данного модуля входят следующие темы: 1. Понятие управленческой деятельности и психологических детерминант, влияющих на ее эффективность. 2. ОК как основной организационно-психологический фактор, определяющий эффективность мене-

длера: структура, типология и закономерности изменения ОК. 3. Психологическая модель эффективного менеджера: компоненты модели, особенности модели в различных ОК. 4. Критерии эффективности управленческой деятельности в адхократической ОК с элементами рыночного типа.

Основные методы обучения, используемые в данном модуле: мини-лекции с применением таких приемов, как мозговой штурм, самостоятельный поиск определений и содержания понятий, схематизация понятий, вопросы к аудитории; использование диалогического общения на заданные темы.

*Модуль 2 «Ценностные регуляторы поведения менеджера и особенности управленческих решений»* направлен на рефлексию субъектами особенностей своей ценностной сферы, в том числе существующих стереотипов поведения и принятия решений, которые могут приводить к снижению их управленческой эффективности; ориентирован на актуализацию у субъектов потребности в пересмотре ценностных приоритетов в профессиональной сфере, исходя из доминирующих организационных ценностей формируемой ОК.

В содержание данного модуля входят следующие темы: 1. Индивидуальные ценности субъекта как базис для мотивационного обеспечения деятельности менеджера. 2. Индивидуальные ценности менеджера и их взаимосвязь с организационными ценностями. 3. Конфликт индивидуальных и организационных ценностей, пути его преодоления. 4. Принятие управленческого решения: характеристика процесса, основные факторы, влияющие на его эффективность, типология управленческих решений (по Л.Н. Захаровой [8]). 5. Основные методы и подходы к принятию решений в организации. 6. Существующие стереотипы в принятии решений как результат влияния неосознанных регуляторов поведения субъекта. 7. Развитие рефлексивности мышления как метод преодоления стереотипов в принятии решений.

Основные методы обучения, используемые в данном модуле: мини-лекции, практические занятия (решение проблемных ситуаций, ролевые и деловые игры).

*Модуль 3 «Профессиональная идентичность менеджера»* направлен на рефлексию субъектами структуры своей системы социальной самоидентификации, ориентирован на актуализацию у субъектов потребности в ее изменении, на проработку вариантов решений управленческих ситуаций с позиции различных ролей и анализ их последствий.

В содержание данного модуля входят следующие темы: 1. Понятие идентичности и особенности ее формирования в условиях современной действительности. 2. Основные элементы и механизмы развития идентичности. 3. Кризис идентичности и пути его преодоления. 4. Социальная идентичность менеджера – определение себя в терминах организационного членства, влияние особенностей ОК на социальную идентичность субъекта управления. 5. Особенности управленческой деятельности менеджера с позиции различных социальных ролей. 6. Доминирование профессиональной роли в идентичности менеджера как фактор его эффективности в адхократической ОК с элементами рыночного типа; способы развития профессиональной идентичности.

Основные методы обучения, используемые в данном модуле: мини-лекции, практические занятия (решение проблемных ситуаций, ролевые и деловые игры).

*Модуль 4 «Организационное лидерство»* сосредоточен на освоении механизмов изменения социально-психологического статуса субъекта в коллективе и управлении социально-психологической динамикой развития коллектива, а также на повышении уверенности в себе и своей профессиональной компетентности.

В содержание данного модуля входят следующие темы: 1. Понятие лидерства в менеджменте. 2. Ролевая структура группы и организационное лидерство. 3. Основные механизмы выдвижения лидера. 4. Адаптация: взаимосвязь стиля лидерства и особенностей ОК организации. 5. Методы воздействия: специфика различных методов воздействия, мотивирующие и демотивирующие факторы воздействия.

Основные методы обучения, используемые в данном модуле: мини-лекции, практические занятия (решение проблемных ситуаций, ролевые и деловые игры).

*Модуль 5 «Работоспособность менеджера»* направлен на рефлексию субъектами особенностей собственного функционального состояния, динамики его изменения в период работы; на освоение практических приемов поддержания требуемого уровня работоспособности в течение длительного времени как на субъективном, так и на психофизиологическом уровне; на развитие способности к саморегуляции.

В содержание данного модуля входят следующие темы: 1. Работоспособность и индивидуальные различия. 2. Факторы работоспособности: физический и психический статус, социальные и социально-психологические

Таблица 2

**Результаты диагностики менеджеров среднего звена  
и сотрудников из управленческого резерва, прошедших обучение**

| Показатели диагностики  |  | Результаты диагностики менеджеров и сотрудников   |  |
|---|--|---|--|
|   |  | До прохождения обучения   | После прохождения обучения   |
| Тип психологической модели эффективного менеджера (ПМЭМ)  |  | Тип «Диктатор» с частью компонентов по типу «Новатор» (в ценностной составляющей)   | Тип «Новатор»; есть значимые корреляции между компонентами ПМЭМ ( $r_s$ от 0.38* до 0.49**)  |
| Иерархия индивидуальных ценностей   |  | Результат   | Творчество ( $T_{эмп}=243.0$ ; $p<0.01$ )  |
|   |  | Творчество  | Результат  |
|   |  | Отношения   | Мораль   |
|   |  | Мораль  | Отношения ( $T_{эмп}=215.0$ ; $p<0.01$ )   |
| Особенности системы социальной самоидентификации  | Доминирующие социальные роли             | В актуальной оценке – семейные; в перспективной – семейные и профессиональные роли  | В актуальной и перспективной оценке – роли частного лица   |
|   | Наличие проф. ролей                      | В актуальной оценке – от 20.0%; в перспективной оценке – от 45.2%   | В актуальной оценке – 24.5%; в перспективной оценке – 32.1%  |
| Особенности принимаемых управленческих решений  | Преоблад. тип решений                    | «Уклонист», «Безответственный»  | «Эффективный менеджер»   |
|   | Наличие открытых и ответственных решений | 11.7%   | 38.5% ( $T_{эмп}$ от 198.0** до 303.0*)  |
| Организационное лидерство   |  | От уровня ниже среднего до среднего; лидерство ситуативное; самооценка лидерства соответствует экспертной оценке  | От уровня выше среднего до высокого ( $T_{эмп}$ от 147.0** до 151.0**); лидерство личностное; самооценка лидерства соответствует экспертной оценке   |
| Работоспособность   |  | Средний уровень точности, выносливости; выше среднего уровень продуктивности; к концу трудового дня снижается уровень активности ( $T_{эмп}$ от 234.0* до 238.5*) | Высокий уровень точности и надежности деятельности, выносливость выше среднего и средняя продуктивность ( $T_{эмп}$ от 186.5** до 265.0*); работоспособность в течение трудового дня стабильна |
| Предпочитаемые изменения в ОК «ННИИРТ»  |  | Увеличение значимости адхократического типа только в некоторых компонентах ОК   | Увеличение значимости рыночного и адхократического типа на фоне существенного уменьшения значимости бюрократического типа во всех компонентах ОК   |
| Степень психологической пригодности к эффективной управленческой деятельности в условиях адхократической ОК с элементами рыночного типа |  | Годны (условно отвечают выдвигаемым требованиям)  | Полностью пригодны (способны взять на себя роль агентов изменений)   |

\*\* $p<0.01$ ; \* $p<0.05$  (значимость коэффициента корреляции  $r_s$  Спирмена и  $T$ -критерия Вилкоксона).

факторы. 3. Закономерности изменения работоспособности в течение периода работы. 4. Практические приемы развития внимания, памяти, саморегуляции. 5. Практические приемы планирования профессиональной деятельности и постановки целей.

Основные методы обучения, используемые в данном модуле: мини-лекции, практические занятия (решение проблемных ситуаций, ролевые и деловые игры).

Мониторинг эффективности реализации программы осуществляется с помощью методики «Конфликтные ситуации» Л.Н. Захаровой; методики «20 ответов» М. Куна, Т. Макпартленда; теста «Способность к лидерству» Р.С. Немова; теста «САН», разработанного В.И. Доскиным, Н.А. Лаврентьевой, М.П. Мирошниковым и В.Б. Шарай; теста Э. Ландольта, методики диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна.

### **Апробация модульной тренинговой программы**

Апробация представленной программы проведена в 2010–2012 гг. на крупном промышленном предприятии Нижнего Новгорода, который относится к радиоэлектронной промышленности – типичной отрасли для Нижегородского региона. Среднесписочная численность персонала предприятия – 3500 чел. В анализируемый период данное предприятие находилось в процессе организационных изменений, которые отразились, в том числе, на уровне ОК – в виде перехода от бюрократически-адхократической ОК к рыночно-адхократической.

В апробации программы приняли участие: 38 чел. – менеджеры среднего звена в возрасте от 25 до 60 лет (мужчин – 25 чел., женщин – 13 чел.); 43 чел. – сотрудники, зачисленные в управленческий кадровый резерв среднего звена, в возрасте от 25 до 50 лет (мужчин – 29 чел., женщин – 14 чел.). По итогам предварительной диагностики у данной группы испытуемых выявлен психологический профиль, соответствующий ПМЭМ по типу «Диктатор» с частью компонентов по типу «Новатор» (в ценностной составляющей). Данный тип менеджеров наиболее эффективен в бюрократической ОК с элементами адхократического типа.

По итогам прохождения обучения выявлено, что у большинства испытуемых (у 84% менеджеров из группы Б и 60% сотрудников из управленческого резерва) имеют место значимые изменения в психологических характеристиках, направленные на повышение их психологической пригодности к эффективной деятельности в условиях адхократической ОК с элементами рыночного типа (табл. 2). Также прохождение обучения способствовало существенному повышению предпочтительности установления на предприятии рыночно-адхократической ОК у данных испытуемых.

Кроме того, дополнительно прошли обучение испытуемые (8 чел. – менеджеры среднего звена, 28 чел. – сотрудники со статусом «Кандидат в резерв»), у которых в ходе предварительной диагностики выявлен психологический профиль, соответствующий ПМЭМ по типу «Диктатор» с частью компонентов по типу «Наставник». Данный тип менеджеров наиболее эффективен в бюрократической ОК с элементами кланового типа.

Выявлено, что в психологическом профиле указанной дополнительной группы испытуе-

мых имеют место изменения, но они не являются статистически значимыми. Так, обнаружено повышение ответственности в решениях, рост уровня самооценки лидерства и несущественное возрастание значимости ценности результата.

Следовательно, результаты прохождения модульной программы показали, что необходимым базисом для статистически значимого повышения психологической пригодности испытуемых к эффективной деятельности в новых организационно-психологических условиях является изначальное присутствие у них определенной ценностной иерархии. В данном случае речь идет о необходимом доминировании ценностей творчества и результата, что характерно для ПМЭМ по типу «Новатор». Доминирование этих ценностей выявлено в ценностной иерархии испытуемых из основной группы и не выявлено в ценностной иерархии испытуемых из дополнительной группы.

### **Выводы**

1. На уровне экспертов-практиков в сфере менеджмента и исследователей в области организационной психологии однозначно определено, что российским предприятиям необходимо целенаправленное изменение ОК в направлении рыночно-адхократического типа, как отвечающего в максимальной степени требованиям экономики инновационного развития.

2. Наибольшую эффективность в требуемых организационно-психологических условиях проявляют менеджеры среднего звена управления, обладающие определенным комплексом психологических характеристик по типу «Новатор». Элементами данного комплекса являются психологические характеристики социальных ролей, индивидуальных ценностей, принимаемых управленческих решений, работоспособности, лидерства.

3. Разработка принципов и технологий психологической подготовки субъектов среднего звена управления на основе установленного комплекса психологических характеристик способствует значительному росту эффективности их деятельности. При этом следует учитывать, что необходимым базисом для статистически значимого повышения психологической пригодности испытуемых к эффективной деятельности в новых организационно-психологических условиях является изначальное присутствие у них определенной ценностной иерархии. В случае перехода к рыночно-адхократической ОК речь идет о необходимом доминировании ценностей творчества и индивидуального результата.

5. Применение представленной психологической модели эффективного менеджера для психологической подготовки управленческих команд позволяет наиболее быстро обеспечить переход компании на новый уровень развития и способствует личностному совершенствованию субъектов управления.

#### Список литературы

1. Bennis W., Nanus B. Leaders: the strategies for taking change. New York: Harper Business, 1997. 256 p.
2. Caldwell R. Change leaders and change managers: different or complementary? // Leadership & Organization Development Journal. 2003. V. 24. № 5. P. 285–293.
3. Graetz F. Managing organizational change: a philosophies of change approach. London: Henry Stewart Talks Ltd., 2009. 424 p.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
6. Захарова Л.Н., Коробейникова Е.В. Проблема отбора и психологической подготовки менеджеров в условиях перехода предприятий на инновационный путь развития // Развитие психологии в системе комплексного человекознания. Часть 2 / Отв. ред. А.Л. Журавлев, В.А. Кольцова. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2012. С. 435–438.
7. Захарова Л.Н., Коробейникова Е.В. Личностные характеристики менеджеров, успешных в организационных условиях разного типа // Вестник университета (Государственный университет управления). 2011. № 17. С. 34–38.
8. Захарова Л.Н. Психологические стереотипы в управлении как барьеры социально-экономического развития России // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 2. С. 90–96.

### PSYCHOLOGICAL TRAINING OF MANAGERS IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

*E.V. Korobeynikova*

This article presents some results of research on the effectiveness of managers in the context of modernization of the Russian industry. Organizational culture of domestic enterprises needs to be changed in the direction of the market-adhocratic type, which is the type most adequate to innovation economy. Based on empirical data, we describe a set of psychological characteristics of managers that are effective in these conditions. This set has provided the basis for the guidelines for developing and testing a program for psychological training of managers.

*Keywords.* innovation, manager's efficiency, organizational culture, psychological training of managers.

#### References

1. Bennis W., Nanus B. Leaders: the strategies for taking change. New York: Harper Business, 1997. 256 p.
2. Caldwell R. Change leaders and change managers: different or complementary? // Leadership & Organization Development Journal. 2003. V. 24. № 5. P. 285–293.
3. Graetz F. Managing organizational change: a philosophies of change approach. London: Henry Stewart Talks Ltd., 2009. 424 p.
4. Shein E. Organizatsionnaia kul'tura i liderstvo. SPb.: Piter, 2007. 336 s.
5. Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury. SPb.: Piter, 2001. 320 s.
6. Zakharova L.N., Korobeinikova E.V. Problema otbora i psikhologicheskoi podgotovki menedzherov v usloviakh perekhoda predpriatii na innovatsionnyi put' razvitiia // Razvitie psikhologii v sisteme kompleksnogo chelovekoznaniiia. Chast' 2 / Otv. red. A.L. Zhuravlev, V.A. Kol'tsova. M.: Izd-vo «Institut psikhologii RAN», 2012. S. 435–438.
7. Zakharova L.N., Korobeinikova E.V. Lichnostnye kharakteristiki menedzherov, uspeshnykh v organizatsionnykh usloviakh raznogo tipa // Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniia). 2011. № 17. S. 34–38.
8. Zakharova L.N. Psikhologicheskie stereotipy v upravlenii kak bar'ery sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia Rossii // Problemy teorii i praktiki upravleniia. 2008. № 2. S. 90–96.